

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO DE GRADO

**Propuesta de un modelo de liderazgo transformacional, como la mejor alternativa de
solución a la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo
colombiano**

.

**Estudiante - Practicante
Simón Alvarado Ramírez**

**Docente - Monitor
Julio César Botero Álvarez**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
Noviembre 04 de 2019**

Tabla de Contenido

<i>Tabla de Contenido</i>	2
1. Introducción	3
2. Diagnóstico de la situación	4
2.1 Descripción de la situación	4
2.2 Diagnóstico de la situación	9
3. Planteamiento del problema	12
3.1 Problema planteado	12
3.2 Pregunta de Investigación	13
4. Antecedentes	14
5. Justificación	15
6. Revisión de la Literatura	16
7. Objetivos	22
7.1 Objetivo General	22
7.2 Objetivos Específicos.....	23
8. Metodología	23
9. Cronograma de Actividades	27
10. Desarrollo de las actividades – Resultados	28
11. Conclusiones y Recomendaciones	36
12. Referencias Bibliográficas	38
13. Anexos	41

1. Introducción

Este proyecto se realiza, como uno de los retos más grandes en la carrera profesional del investigador, al asumir un cargo donde la función es liderar un equipo de más de 50 personas, en el área comercial de una empresa del sector lácteo en Colombia.

Principalmente, el objetivo personal de esta investigación, es el de afrontar un tema esencial, no solo en el sector en el cual se desarrolla el trabajo de grado, sino en todas las empresas y todos los sectores que existen en Colombia y posiblemente en el mundo, que es, básicamente responderse a las preguntas de: ¿Cómo liderar, cómo tener a los empleados felices, cómo sacar su máxima productividad y cómo tratar el tema de la rotación, lo cual genera unos grandes costos para cualquier compañía?

A pesar de realizar este proyecto con fines académicos, los resultados serán esenciales para desarrollar la labor como líder y poder aportar los resultados de la investigación para futuros líderes y colegas que actualmente desarrollen funciones similares.

Para esto, todo el proyecto parte de la pregunta; ¿Es el proponer un modelo de liderazgo transformacional, la mejor alternativa de solución a la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo colombiano?

Esta pregunta crea una expectativa de cómo solucionar un problema que se ha tocado desde hace muchos años, donde se generen resultados cuantificables, donde, en este proyecto, se enfocará a la situación crítica como es el índice de la rotación del personal.

La propuesta, es que los temas de efectividad, rotación y motivación del personal, pueden ser mejorados por medio del liderazgo transformacional, como el modo más efectivo para manejar un equipo de trabajo de alto desempeño, donde la exigencia es muy alta y los trabajadores deben tener la capacidad de desarrollar sus propias estrategias y tomar decisiones.

Para llegar a estos resultados, se realizó una encuesta a los trabajadores, de cómo se sentían, donde los resultados nos dicen claramente el descontento de los mismos frente a su líder y sus mismos compañeros: donde la exigencia es demasiado alta y no se sienten lo

suficientemente recompensados por los esfuerzos que realizan. Por otro lado, se nota la poca antigüedad que tienen los empleados, y la alta rotación que se presenta en el área de ventas.

2. Diagnóstico de la situación

Con el desarrollo del presente trabajo de grado se pretende generar un acercamiento básico al manejo y motivación del personal dentro de las empresas. Se pretende tener una visual de los tipos de liderazgo planteados por los autores que han estudiado la gestión humana dentro de las organizaciones, con el fin de generar una ventaja competitiva en las diferentes industrias. Además, la importancia de mirar la responsabilidad social empresarial basándose en el talento humano y los beneficios que conlleva tener el personal motivado dentro de las empresas con el fin de ser más productivos.

2.1 Descripción de la situación

Son múltiples los factores que interviene en la generación de la alta rotación del personal de venta de las empresas del sector lácteo colombiano. A continuación se enumerarán los factores más importantes:

Factor No. 1: el liderazgo.

La importancia del liderazgo como método de motivación al personal, lo que se traduce en una corporación más competitiva a nivel global.

Se observa en una empresa muy reconocida de lácteos a nivel nacional (se reserva el nombre de la compañía por temas de confidencialidad), cómo el personal de las diferentes áreas como logística, producción y ventas, han manifestado su desmotivación en sus respectivas áreas debido a la falta de cooperación de sus jefes, malos tratos y malas experiencias, lo que produce un desempeño menor, baja motivación e intención de cambiar de compañía.

Lo interesante de esta situación es que los actores no se refieren precisamente a la exigencia laboral, claro está, que las empresas deben mantener un nivel de exigencia alto con sus trabajadores, para poder ser competitivas en el mercado. El líder es el encargado de motivar a su equipo, con reuniones, presentaciones motivadoras, felicitaciones y reconocimientos.

Factor No. 2: Carencia de salario emocional

Todo lo anterior se refiere a la falta de actividades de salario emocional. El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas (Gonzalez, 2017).

No se puede dejar a un lado la importancia del salario monetario, ya que es una de las principales razones por las cuales las personas cambian de trabajo y se van a empresas que ofrezcan más dinero, sin embargo, el salario emocional es otra de las principales razones por las cuales las personas piensan en sus ofertas laborales, como lo son, las cajas de compensación, salud y otras facilidades que dan las empresas a las personas por ser parte de la misma, además, tener muchos beneficios para sus familias. Una empresa que tenga todas estas facilidades, tiene una gran ventaja en el mercado de la demanda laboral, ya que muchos querrán hacer parte de la misma.

Factor No. 3: Los tipos de empleados

Esto es mucho más claro en los empleados temporales, donde se evidencia claramente el bajo desempeño, cuando su contrato está próximo a terminar.

Los dos **tipos de empleados** que se manejan en esta organización son:

Empleados temporales: Estos empleados son subcontratados por otras empresas, empresas cuya función es prestar el servicio de contratación y despidos de los empleados, lo cual se usa con el fin de reducir procesos operativos dentro de la compañía, en el momento que la compañía siente que algunos talentos se deben retener, se contratan directamente y

pasan a ser vinculados, sin embargo, este proceso puede tardar varios años. Mientras que los empleados temporales, solo tienen contrato durante un año y este tiene posibilidad de prórroga por el mismo tiempo.

Empleados vinculados: Estos empleados son contratados directamente por la compañía, se aplica para cargos de alta responsabilidad, es decir, gerenciales, directivos y administrativos. Sin embargo, los empleados de la base operativa, pueden llegar a ser vinculados luego de haber pasado largo tiempo (alrededor de 3 años) siendo temporales y mostrando un desempeño sobresaliente.

Estos dos tipos de empleados deben ser tratados de diferente manera, en cuanto a los temporales, tienen poca motivación debido a que todavía no se sienten parte de la organización, además sienten que su contrato puede terminar en cualquier momento con facilidad, esto puede ser tanto positivo como negativo, porque si el empleado siente que su puesto está en riesgo y que lo pueden sacar fácilmente de la compañía, trabajan más fuerte para convertirse en empleados vinculados, por eso, el líder está obligado a hacerle entender que si él realiza un buen trabajo, se puede quedar en la compañía (es lo que suele suceder).

Por otro lado, los empleados vinculados, que llevan mucho tiempo en la compañía, bajan su rendimiento, ya que consideran que es más difícil terminar sus contratos, por esto, el líder también desempeña un papel fundamental, debe ser exigente y no permitir que los vinculados reduzcan su nivel de trabajo.

Factor No. 4 Ambiente laboral

El ambiente laboral es afectado por la percepción de bienestar de los trabajadores en la realización de su actividad y si este es negativo trae como consecuencia la alta rotación de personas, afectando el no poder conformar un equipo estable y duradero y que tenga como prioridad el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes.

Muchos empleados nuevos han expresado su descontento por la falta de cooperación de los empleados antiguos, la información y conocimiento que han adquirido a través del tiempo que llevan en la compañía, rara vez es compartido para hacer más eficiente el ingreso y la perduración de estos nuevos empleados, lo que produce descontento por parte de los

nuevos. Para lograr la estabilidad laboral los “líderes” desempeñan un papel fundamental como mediadores entre los nuevos integrantes del equipo y los antiguos, ya que, estos son los encargados de hacer que todos los integrantes del equipo trabajen con el mismo objetivo en común y se relacionen de manera adecuada, para tener una buena convivencia entre ellos y se genere un ambiente de colaboración, generando un sentimiento de pertenencia y los deseos de permanecer en la empresa por sentirse bien en la labor que realizan..

En la actualidad, la imagen de jefe ha cambiado drásticamente,

si bien antes un jefe solo emitía órdenes, un líder es la persona que guía a los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas. Ya no se habla de “Yo” si no de “Nosotros” o de “Nuestra compañía, ya no se tiene empleados sino equipos de trabajo, y ya no se considera al trabajador un número, sino un activo importante dentro de la organización al cual debemos cuidar” (Caparrós, 2017).

Los modelos empresariales hacen que algunas empresas sobresalgan y otras se vayan extinguiendo lentamente, en la actualidad, en un mundo cambiante, las empresas deben actuar con rapidez en las decisiones, deben estar en constante cambio para lo que busca el mercado. Para eso, las personas deben tener una buena comunicación al interior de las organizaciones, es por esto que en todas las organizaciones es crucial el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, entre otros, porque están en contacto directo con las personas y de ellos depende la consecución de los resultados por parte de los colaboradores, y por ende, el desarrollo y sostenibilidad de la compañía (Escadon & Hurtado, 2016). Esto no solo para ser más competitivas en el mercado, sino por la eficiencia de los procesos dentro de la misma.

Si las empresas quieren sobrevivir a largo plazo, y crecer en cuanto a productividad y resultados, deberán poner en marcha una serie de mecanismos que favorezcan la buena imagen de la misma dentro y fuera de sus cuatro paredes, el bienestar físico y emocional de sus empleados, la capacidad de resiliencia y el equilibrio entre la vida personal y la laboral (Caparrós, 2017). Lo importante es brindar condiciones laborales que permitan que los empleados estén motivados y satisfechos para dar el máximo de su capacidad de trabajo (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006).

Uno de los factores determinantes para el éxito empresarial son los modelos de intercambio de información, para eso, los líderes tienen su papel fundamental, el empoderamiento o “Empowerment” como lo mencionan varios autores. Esta característica le da la capacidad a los empleados para que desarrollen habilidades de toma de decisiones, liderazgo y compañerismo, “persigue que el personal tome las decisiones que afectan sus propios trabajos, sin necesidad de consultarlas con los jefes, o de esperar que ellos las tomen” (Preciado, 2007). Esto crea un ambiente de líderes, que más que trabajar por beneficio propio y una ganancia netamente salarial, les da facultades para pensar en los objetivos comunes y crea un ambiente colaborativo, que finalmente, aporta a la transmisión del conocimiento al interior del equipo de trabajo. La apertura al conocimiento, tanto para su creación como para su gestión, está anclada en el sentido de pertenencia y compromiso con los ideales de la organización en la dinámica cotidiana de los equipos de trabajo (Muñoz & Valencia, 2015). Todos estos factores juntos favorecen la continuidad laboral y el evitar la alta rotación de los participantes en los equipos de trabajo.

Desde la perspectiva de recursos (Barney, 1991), se ha señalado que la combinación adecuada de recursos tecnológicos, organizativos y de relación con el entorno es la base del desarrollo de capacidades de información (Barua., 2004) necesarias para competir en el entorno actual. En las empresas, se observan muchos problemas cuando las personas no son capaces de socializar su conocimiento dentro de ellas, esto genera, que las personas no tengan un adecuado proceso de inducción y tardan mucho tiempo en convertirse realmente eficientes para la compañía. Los líderes deben velar porque el empoderamiento de los empleados, genere buenos resultados hacia los objetivos y un ambiente de colaboración y una buena transmisión de la información, por medio de la comunicación y la socialización del conocimiento.

Por otro lado, en compañías donde la rotación de personal es muy alta, además de significar costos muy altos en términos monetarios, se pierde gran parte del tiempo porque el empleado simplemente en poco tiempo renuncia y en términos coloquiales, es necesario comenzar de nuevo.

Los modelos de capacitación de las empresas van perfilando la organización desde una cultura organizacional, determinando con esta el estilo de desempeño y evaluación de las

labores diarias. El líder debe velar porque este proceso se haga de manera adecuada, y más allá de eso, debe estar en la capacidad de relacionar de manera adecuada a los nuevos empleados con el equipo de trabajo del cual hará parte, donde se crea el ambiente de colaboración del equipo.

El proceso de capacitación es esencial para el buen desarrollo de los trabajadores dentro de las empresas. Esto es llevado a cabo por el área de recursos humanos, y es importante para que el ingreso de los nuevos trabajadores se haga de la mejor forma posible, con el fin de tener a las personas preparadas para el cargo que van a desempeñar.

Las etapas de este proceso según Aguilar, Martínez, Fandiño y Fajardo, (2007) son las siguientes: “preingreso, inducción corporativa, inducción al área, inducción al cargo, entrenamiento en el cargo, capacitación y actualización, y preparación para el desarrollo de carrera”. El líder desempeña un papel fundamental, ya que es el encargado de que todos los procesos se den de manera adecuada y las personas estén capacitadas para asumir el cargo, además, el líder debe estar dispuesto a responder cualquier inquietud que el empleado tenga, de manera que tenga un adecuado ingreso a la compañía.

Todos los temas mencionados previamente, deben ser supervisados por el líder del equipo, para que haya un ambiente de colaboración, las personas tarden lo menos posible en adaptarse a su nuevo cargo y estén a gusto con el mismo a través del tiempo. La sumatoria de todos los aspectos referidos y desarrollados en forma adecuada es la garantía de permanencia de los trabajadores y la mejor forma de reducir la rotación del personal que tanto daño la hace a las organizaciones.

2.2 Diagnóstico de la situación

Se va a realizar un diagnóstico de la empresa en referencia, donde se podrán observar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) del área de ventas de la empresa colombiana de lácteos, además de ello, se hará el respectivo cruce de variables para hallar una estrategia para mejorar la forma en que la están liderando y así evitar la rotación del personal.

Método de diagnóstico DOFA del área de ventas

Análisis del entorno		
Análisis interno	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tecnologías en la implementación de estrategias de ventas. 2. Expansión a nuevos mercados emergentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plataformas tecnológicas que reemplazan las ventas tradicionales. 2. Los nuevos negocios disruptivos.
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personas más capacitadas hacia las ventas. 2. Buenos salarios comparados con las empresas del sector. 3. Buenas bonificaciones que hace atractivo el trabajo en ventas. 4. Niveles de compromiso altos debido a la buena imagen de la empresa. 5. Procesos de evaluación del desempeño permanente, esto genera un control constante de las actividades que realizan 6. El orgullo de pertenecer a una marca muy reconocida. 	<p style="text-align: center;">Estrategias – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar las nuevas tecnologías en pro de las personas y las ventas, con el fin de sacar el mayor provecho a ambos. 2. Generar espacio de innovación. 3. Ganar según las metas que se cumplan. 	<p style="text-align: center;">Estrategias – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enseñar a las personas a utilizar las herramientas tecnológicas como un medio para llegar a ventas más efectivas. 2. Creación de plataformas que faciliten el seguimiento a los clientes 3. Generar espacio de creación de nuevos productos.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo poco transformacional. 2. Carencia de salario emocional 3. Ambiente laboral poco acogedor. 4. La baja permanencia de los empleados en las empresas y genera la alta rotación 5. Más tiempo de trabajo 6. Baja productividad. 7. Logro más lento de los objetivos y metas 8. Altos costos por reprocesos e ineficiencia. 9. Alta rotación de personal por desmotivación ante el maltrato por parte de los jefes. 10. Deficientes modelos de liderazgo no transformacional 	<p style="text-align: center;">Estrategias – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar las tecnologías que se encuentran en el mercado para automatizar y volver más eficientes los procesos de capacitación y los tiempos de trabajo. 2. Manejo de clientes difíciles, por medio del buen relacionamiento. 	<p style="text-align: center;">Estrategias – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personas prefieren estar en otras áreas debido a la complejidad del área de ventas, 2. Los cumplimientos, el estrés, el tiempo y lo fácil que es ser reemplazado ya sea por la tecnología u otras personas.

<p>11. Modelos de comunicación incompletos y poco asertivos.</p> <p>12. Procesos de convocatoria permanentes. ya que hay pocas personas dispuestas a trabajar con tanto esfuerzo, poca oferta de trabajadores.</p> <p>13. Procesos de selección poco dinámicos</p> <p>14. Proceso de inducción poco motivantes y desajustado son la realidad.</p> <p>15. Proceso de capacitación permanentes, pero las personas se cansan rápidamente por la exigencia que se requiere.</p> <p>16. Proceso de seguimiento permanentes, pero las personas empiezan a tener problemas con compañeros que llevan más tiempo.</p>		
---	--	--

Se puede notar que hay grandes oportunidades desde la perspectiva de personal, el cual puede ser mejorado por medio del liderazgo y el cambio del modelo tradicional, donde por la jerarquía tradicional, no permite abrirse a las nuevas posibilidades de cambio ni la satisfacción de los “clientes internos”.

Los beneficios que conlleva el buen liderazgo, varían en la calidad del trabajo que tienen las personas, cómo tratan a los clientes externos, y como la empresa se vuelve más competitiva en el mercado, no solo por su actividad, sino también porque las personas van a querer trabajar en ella, y los empleados o “clientes internos” van a sentirse orgullosos de pertenecer a la misma y será difícil que cambien su fidelidad por otra compañía, así el pago sea un poco mejor.

3. Planteamiento del problema

Para poder darle una solución adecuada a un problema se requieren dos elementos fundamentales: diagnosticarlo adecuadamente y plantear su solución con el máximo de claridad posible. Únicamente así se puede garantizar la solución del problema que se presenta en una organización.

3.1 Problema planteado

En la actualidad, las organizaciones mencionan la importancia de los clientes. El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc. (Campdesuñer, Hernández, Toledo, Augier & Guzmán 2015).

Es desde esta perspectiva que parte la importancia de prestarles un buen servicio con el fin de que el cliente obtenga lo que busca y tenga un valor percibido mayor, lo que hace que prefiera seguir comprando a la empresa que irse a la competencia. “El cliente es el Rey” afirman los que saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente (Campdesuñer, Hernández, Toledo, Augier & Guzmán 2015).

Sin embargo, en muchos casos se deja de lado, el denominado “Cliente interno” término popularizado por Karl Albrecht y Jack Carson, sin embargo, no se le ha dado el foco necesario a este término, el cual cobra mucha relevancia en las empresas de hoy en día (Campdesuñer, Hernández, Toledo, Augier & Guzmán 2015).

Estos trabajadores son los encargados de velar por el buen funcionamiento de la empresa, conocen bien sus procesos y por lo tanto son una pieza fundamental en el equipo, un trabajador que no está alineado con los objetivos y valores de la empresa, no podrá dar su máximo potencial y sus capacidades serán desperdiciadas. El “cliente interno” o empleado sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, el salario emocional, es un valor que el percibe como una ganancia adicional, y que genera satisfacción en él.

Esto genera resultados positivos en la empresa y en la relación empleado cliente, incluso, en el “Academy of Management Journal”, Hui Lao y You-ta Chuang, como resultado de una serie de estudios empíricos, afirman que las actitudes positivas de los empleados afectan directamente los niveles de satisfacción de los clientes. Destacan que en los entornos

de trabajo donde se produce una interacción directa cliente-empleado, las actitudes positivas de los trabajadores pueden ser percibidas por los consumidores y, en consecuencia, mejoran sus experiencias de compra (Casado, 2010).

Diversos estudios empíricos demuestran cómo la satisfacción de estas necesidades se relaciona de manera directa con la motivación intrínseca y, por lo tanto, con una mayor satisfacción y productividad laboral (Campdesuñer, Hernández, Toledo, Augier & Guzmán 2015).

Deci (2008), y Deci & Ryan (1985) argumentan que la búsqueda de seguridad o de alguna medida de control sobre sus experiencias es de vital importancia para la mayoría de las personas. Por esta razón, las actividades y procedimientos que proporcionan un cierto margen de decisión y auto-regulación promueven de manera más natural el disfrute y la perseverancia de los empleados en dichas actividades.

En este orden de ideas, la teoría propone la satisfacción de tres necesidades básicas para lograr una motivación intrínseca. Estas tres necesidades son: **autonomía, competencia y vínculo**. Por cada una de ellas se entiende: La autonomía es la experiencia de actuar con un sentido de decisión, elección, voluntad propia y auto-determinación. La autonomía permite a los individuos expresar abiertamente sus deseos y sentimientos e iniciar sus propias acciones (Deci & Ryan, 2002; DeCharms, 1968). No se refiere a la independencia, pues una persona puede depender de otra y a la vez actuar autónomamente. Por eso, es necesario el “empowerment” con el fin de darle esa autonomía al trabajador para que realice su trabajo.

El uso de recompensas tangibles ha probado ser, una y otra vez, ineficaz y perjudicial. Por ejemplo, en un estudio pionero realizado por Deci (1971) se confirmó que si una persona realiza una actividad por razones de motivación intrínseca y empieza a recibir reconocimientos externos, el grado de motivación intrínseca decrece. Esto genera satisfacción a corto plazo, pero desmotivación a largo plazo.

Para esto, es necesario validar una recompensa adicional, que si bien, represente un gasto para la compañía, sea mayor el valor percibido por el empleado, el cual genere una motivación más significativa que el dinero.

3.2 Pregunta de Investigación

En toda investigación es vital el tener un horizonte claro que le permita buscar la información adecuada, optimizar el tiempo de búsqueda y poder darle una solución adecuada a la situación que desea aportarle y darle valor agregado.

El anterior planteamiento permite formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Es el proponer un modelo de liderazgo transformacional, la mejor alternativa de solución a la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo colombiano?

4. Antecedentes

En las organizaciones se van presentando inconvenientes que comienzan a dificultar que los procesos fluyan adecuadamente. En toda actuación siempre media una decisión de carácter humano la que hace posible o dificulta el logro de los objetivos. Los problemas no llegan de un momento para otro. En general es el resultado de decisiones incorrectas o ejecuciones mal realizadas durante un período de tiempo.

Luego de desempeñar el cargo de líder comercial en la empresa de lácteos que se ha venido mencionando, el investigador, ha podido notar diferentes falencias que tiene el proceso de inducción al cargo, seguimiento de las funciones realizadas por los trabajadores, problemas internos del equipo de trabajo y desmotivación de los empleados al interior de la organización, razones por las cuales, la rotación del personal es muy alta y se pierde mucho tiempo en procesos de selección y contratación.

Además de representar altos costos, representa pérdida de tiempo y de conocimiento, el cual no está siendo transmitido de manera adecuada, ya que, al momento de salir de la compañía, los empleados se llevan todo lo que han aprendido y los que llevan tiempo en la organización, no han sabido transmitir de manera adecuado ese conocimiento que da la experiencia a los nuevos integrantes del equipo.

Muchos de los clientes de la compañía, también han mencionado el descontento con estos trabajadores, ya que ellos se muestran desinteresados en los puntos de venta, no generan

ningún tipo de valor agregado, no proponen nuevas estrategias, no generan buenas relaciones laborales, en algunos casos son tildados de groseros y desinteresados. Esto genera una percepción negativa frente a los clientes, los cuales mencionan que la competencia, ha sido mucho más amigable y comprometida. Esos empleados de la base operativa, no están representando de manera adecuada la compañía.

Históricamente, la empresa siempre ha tenido el mismo problema con la motivación del personal, empiezan muy motivados debido a la calidad de la empresa, su salario y la buena imagen que representa la empresa, que por medio de la cultura empresarial hace sentir a gusto a sus trabajadores. El problema comienza al pasar de los meses, ya que el promedio de duración de los empleados es de 4 meses, y la rotación esta aproximadamente en 20% al inicio del periodo, donde mensualmente se retiraban aproximadamente 9 personas de un equipo de 56. Las posibles razones variaban en motivación, comentaban que el trabajo era muy pesado y muchos mencionaban problemas con sus compañeros, donde no sentían apoyo verdadero de ellos, además, mencionan que falta inducción por parte de los líderes, ya que se sienten inseguros al salir a la calle a vender.

5. Justificación

Para que la empresa sea mucho más competitiva, genere rentabilidades más altas, tenga crecimientos más altos y se genere un buen ambiente laboral, que al final se resume en menos gastos, menos sindicatos y mejores resultados, se requiere un modelo de liderazgo que conduzca al personal al logro de los objetivos esperados.

“Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos” (Flores, Abreu & Badii, 2008).

El adecuado manejo de personal, junto a la motivación, no solo genera una empresa más competitiva en el mercado, sino que cada trabajador tiene la capacidad de dar un valor agregado a la compañía, de ahí viene la importancia del empoderamiento del empleado (Preciado, 2007). El cual, como líderes, debemos permitir con el fin de generar un valor

agregado del equipo de trabajo, y por consiguiente, de la compañía, donde basamos la diferenciación y la estrategia competitiva en nuestros empleados.

En las empresas, cuyo salarios son del promedio, se les dificulta conseguir trabajadores, y muchas veces, su única motivación es el dinero, por lo que al mínimo problema, se van. Esto genera unos costos muy altos para la empresa, esos costos agregados en los estados financieros de la compañía, generan menos rentabilidad, lo que conlleva a una empresa menos competitiva a nivel local y global, por lo que a la largo plazo, puede generar la finalización de la misma.

Además, un buen ambiente laboral, menos conflictos internos, un ambiente más colaborativo y mayor trabajo en equipo, lo que no solo ayuda en los procesos de comunicación y transmisión de conocimiento interno, sino también genera menos rotación de personal, menos ausentismo, menos inducciones, menos procesos de selección, lo que finalmente trae una reducción de gastos, tiempo y procesos.

Esto trae muchas ventajas competitivas, genera empleados felices y un ambiente laboral amigable, que se traduce en motivación, alto desempeño, productividad y rendimiento, calidad de vida, acercamiento al consumidor, procesos de inducción más eficientes, lealtad de los trabajadores hacia la empresa, en conclusión, menor rotación.

Por otro lado, aparte de las ventajas que se generan dentro de la compañía, por el buen relacionamiento con los clientes, el buen ambiente laboral, esto genera estabilidad en la vida laboral de sus empleados, lo cual le genera tranquilidad a él y su familia. Genera tranquilidad y estabilidad en la sociedad en general, lo que genera una buena imagen exterior de la empresa.

6. Revisión de la Literatura

Es importante para un buen desarrollo del proyecto, hacer una investigación de los autores que han mencionado estos temas, si bien, es un tema con mucha información, es también un tema muy cambiante en los últimos años debido a la era de la información, el

constante cambio del mundo empresarial, la innovación, el estilo de vida de las personas en la actualidad y el cambio en general de todos los aspectos fundamentales de las empresas.

Para empezar, debemos definir de manera adecuada los estilos de **liderazgo** que tenemos en la actualidad Jimenez & Villanueva (2018) nos dan un claro acercamiento a los tipos de liderazgo que tenemos en la actualidad, el cual ha sido alimentado por varios autores a través del tiempo. El liderazgo es “un proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las personas y motivándolas” (French y Bell, 1996). El líder es la persona encargada de velar por su equipo, darle la respectiva dirección al logro de unos objetivos específicos, sin embargo, el líder debe estar en constante cambio, el líder debe tener una buena comunicación con su equipo, saberlos escuchar y tener la adaptabilidad necesaria para cambiar en los momentos que se requiera.

Si bien, algunos autores como Chiavenato ven el liderazgo hacia la consecución de unos objetivos claros y específicos, donde el líder es el encargado de influir a su equipo para llegar a esas metas por medio de la comunicación humana dirigiendo las diferentes situaciones que se puedan presentar (Chiavenato, 1999). Otros autores dicen que los estilos de liderazgo dependen de las experiencias, vivencias, conocimientos y valores que han adquirido esos mismos líderes a través de sus vidas (Stoner, 1996). Sin embargo, es imposible descifrar cuales son los estilos apropiados, ya que cada uno tiene sus implicaciones y estos dependen del equipo de trabajo, la empresa, la cultura y otros tantos elementos que pueden estar en juego a la hora de liderar. Los tipos de liderazgo, que actualmente han ido alimentando algunos de los autores más importantes son:

Liderazgo autocrático:

Este líder es una persona inflexible frente a su equipo, toma decisiones apresuradas y sin tener en cuenta las opiniones de los demás, es regido bajo sus propios argumentos y opiniones, este impone las reglas para que todos sus subordinados las cumplan, sin tenerlos en cuenta (Ayoub, 2011). El principal problema de este tipo de liderazgo, es la poca autonomía que se da a los empleados, en el área de ventas, es fundamental que los empleados tengan autonomía y empoderamiento, con el fin de llegar a las metas de la compañía.

Además, para mantener una motivación alta, es necesario que los empleados se sientan a gusto con su líder y puedan dar sus opiniones acerca de las decisiones que se tomen.

Líderazgo democrático:

Este líder es amigable, persuasivo, comunicativo y justo. Este líder es participativo y tiene en cuenta a todo el equipo antes de tomar alguna decisión, este líder fomenta el empoderamiento y la toma de decisiones por parte de su equipo de trabajo, lo que les da una libertad de decisión a los mismos. Este líder genera que el equipo sea mucho más responsable frente al equipo, que tenga la capacidad de pensar en grupo y de generar iniciativas propias que pueden ser muy positivas para la empresa. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. (Hackman & Johnson 2013) relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Para el área de ventas, como se mencionó anteriormente, es importante tener personas capacitadas y empoderadas que puedan tomar decisiones, además, este tipo de liderazgo fomenta el trabajo en equipo, esto tendrá como consecuencia un equipo mucho más sano laboral y competitivamente, además, una motivación mucho más alta de sus empleados. Una de las desventajas de este líder, es la falta de velocidad en las decisiones, muchas veces, al interior de las empresas, las decisiones deben ser tomadas con rapidez, el líder democrático no hace esto porque primero tiene que consultarlo con su equipo y llegar a una decisión en grupo, mientras que muchas veces, es necesario reaccionar de la manera más rápida posible para poder competir de manera global.

Líderazgo Laissez-faire

Este líder, no es capaz de tomar ninguna decisión. Para Robbins (2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente. Este líder, por lo general, no tiene afinidad ni compromiso con la empresa, se limita a hacer lo que le toca y no tiene habilidades gerenciales, ya que no es capaz de tomar ninguna decisión, este líder tampoco hace ningún tipo de seguimiento a las decisiones que toman sus subordinados, además, no genera ningún tipo de motivación, por lo que no se puede llamar “empoderamiento”. Este líder no se involucra en el trabajo del equipo, es inactivo e ineficiente. Este líder no tiene la capacidad de asumir un cargo de alta

responsabilidad, ya que no posee el compromiso necesario para liderar un equipo. Por último, no posee la habilidad de trabajar con un objetivo o meta clara.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008).

Este modelo genera personas mucho más autónomas, personas que son capaces de proponer y de innovar, las empresas de consumo masivo necesitan de la constante innovación para poder tener una ventaja frente a las demás en términos de posicionamiento de mercado, esto les da libertad y los mantiene motivado.

En otros contextos, esta es la misma definición que se le da a un liderazgo “horizontal”, en este caso, el líder se encarga de motivar, estimular y empoderar a su equipo de trabajo, el líder se convierte en un modelo a seguir, inspira a todos sus subordinados, además, manifiesta un gran compromiso con la compañía, tiene grandes habilidades y capacidades para llevar a cabo planes para cumplir los objetivos y metas previstos por la compañía y los objetivos comunes que tiene el equipo de trabajo. Además, se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

Este líder empodera de manera positiva y hace seguimiento a todas las decisiones autónomas que son tomados por su equipo de trabajo, el inspira y corrige de manera adecuada cuando es necesario. Este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Barbosa y Contreras, 2013). Por tanto, el estilo de liderazgo utilizado por los directivos en las organizaciones repercute de manera significativa en las mismas (Jiménez & Villanueva 2018). Este es el modelo más adecuado para el área de ventas, donde se combinan las características positivas de cada uno de los liderazgos mencionados anteriormente, genera buenos resultados, alta motivación, empoderamiento y rapidez en la toma de decisiones.

Cabe mencionar, que el liderazgo también debe ser dirigido según el equipo de trabajo, teniendo en cuenta las diferencias que tiene el equipo de trabajo, Ayoub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización.

El segundo aspecto que se va a tratar es la **rotación del personal**, este concepto es clave para el desarrollo adecuado del proyecto, ya mencionados los tipos de liderazgo y cuál de esos es el adecuado para el área de ventas en la empresa que se está trabajando, es importante ver cuáles son las razones por las que se genera una alta rotación de personal.

Para empezar a tocar este tema, es necesario mencionar algo que se ha mencionado a lo largo de todo el proyecto que es la satisfacción laboral. Ya que esta, es una de las razones principales que genera la rotación, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994). Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo (Flores, Abreu & Badii, 2008). De ahí, la importancia del liderazgo, para mediar los conflictos, dar las recompensas justas y necesarias, seleccionar un buen equipo de trabajo y empoderar al equipo, lo que va a generar una gran motivación de las personas, menos rotación y mejores resultados.

En este proyecto tocaremos solo los temas que podemos resolver desde la perspectiva del liderazgo, que es básicamente el trabajo en equipo, el manejo de conflictos y el proceso de inducción de los nuevos empleados al equipo.

El tercer aspecto son los **conflictos internos**. El conflicto es un enfrentamiento que se produce entre dos o más personas, las cuales tienen distintas inclinaciones que defienden con solidez y determinación. En el momento que alguien impone su posición y vela porque sus intereses sean los beneficiados, hay posibilidades de que comience un conflicto laboral (Jiménez & Villanueva 2018). Para esto, el líder debe estar pendiente de su equipo, resolver

los conflictos lo más rápido posible, generar espacios de comunicación y discusión fuera del trabajo, hacer integraciones y actividades que unan al equipo de trabajo. Todo conflicto al interior de la organización, debe ser resuelto mediante el diálogo, y el líder es el encargado de mediar la situación, con un líder transformacional, los subordinados van a estar dispuestos a hacerlo y se tendrá un buen ambiente laboral.

El cuarto aspecto es el proceso de **inducción**, el cual es responsabilidad del líder junto a la “**socialización**”, la socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo (Flores, Abreu & Badii, 2008). Es importante al momento de entrada del nuevo empleado a la compañía. A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación (Flores, Abreu & Badii, 2008). Por esto, el líder debe tener una buena relación con el equipo, ya que al momento de introducir a los nuevos, el mismo equipo será el encargado de compartir y socializar el conocimiento y los valores de la empresa, además de brindar los detalles específicos del cargo que va a desempeñar.

Por último, el **seguimiento** también debe ser realizado por el líder, el cual por medio de comunicación asertiva, se debe desempeñar de buena manera, un líder transformacional, mantiene una comunicación activa y pacífica con todos los integrantes de su equipo.

Luego de revisar toda la información acerca del manejo de los conflictos, la desmotivación del personal y teniendo conversaciones de manera informal y “amigable” con todas las personas pertenecientes al equipo, ellos mencionan la importancia de ser escuchados, muchos, incluso, han dado buenas ideas que pueden cambiar para bien el relacionamiento de la empresa con los clientes, ya que ellos son los que están directamente relacionados con los clientes y escuchan diariamente lo que ellos tienen por mencionar.

Cabe mencionar que el estilo de liderazgo que más se acomoda a las exigencias laborales actuales es el **liderazgo transformacional**, ya que este le da las facultades y la

autonomía a los empleados para que realicen sus propias actividades, para que comenten y discutan las mejores alternativas para aumentar las ventas y tener a los clientes satisfechos.

Por otro lado, para el manejo de los conflictos internos, el líder debe tener la confianza con sus empleados para opinar y dar charlas abiertas y si es posible, informales, donde las personas puedan solucionar sus conflictos de la mejor manera sin afectar la labor que realiza cada uno.

El Líder transformacional también tiene la capacidad de dar charlas motivacionales al grupo, para que estos se sientan parte de la compañía y quieran hacer su trabajo lo mejor posible, sin importar su antigüedad en la empresa o si son empleados vinculados o temporales. Esta estrategia crea en el equipo un ambiente amigable y un poco más informal, donde los empleados tengan la capacidad de tomar sus decisiones (claramente consultadas con el jefe previamente) y crear estrategias al interior del equipo que mejore la estrategia de la compañía a nivel empresarial.

De esta manera, las personas no querrán irse de la compañía, ya que a pesar de estar laborando de manera muy exigente, se sienten a gusto y sienten que son muy valiosos para la compañía y para su jefe.

7. Objetivos

Luego de todos los aprendizajes obtenidos como líder del área de ventas de esta importante compañía, se pretende generar una mejora en el ámbito de liderazgo, con el fin de desempeñar la labor de la mejor manera posible, lo que va a generar una satisfacción personal y un cambio positivo para la compañía en general, siendo responsable con el talento humano.

7.1 Objetivo General

Proponer un modelo de liderazgo transformacional, como la mejor alternativa de solución a la alta rotación de personal en el área de ventas, del sector lácteo colombiano.

¿Es el proponer un modelo de liderazgo transformacional, la mejor alternativa de solución a la alta rotación de personal en el área de ventas, del sector lácteo colombiano?

7.2 Objetivos Específicos

En toda investigación es importante tener claro los pasos que se van a dar con el fin de lograr el objetivo plantado de forma clara y contundente. Los objetivos Específicos que se desarrollarán para lograr la propuesta de solución del problema son los siguientes:

- Indagar sobre las posibles causas que generan la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.
- Análisis crítico de los resultados para lograr conclusiones que aporten asertivamente a la solución del problema de la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.
- Proponer el modelo de liderazgo transformacional como la mejor alternativa para solucionar la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.

8. Metodología

Esta investigación tendrá un modelo investigativo mixto, el cual pretende tomar variables tanto cualitativas como cuantitativas.

Objetivo No. 1

Indagar sobre las posibles causas que generan la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.

Para el logro de este objetivo se procederá de la siguiente manera:

- Se inicia la indagación con mayor profundización en fuente referenciales con el fin de entender la problemática a profundidad.
- Se realiza una reunión en un ambiente informal, en este caso se hará en un parque, donde los trabajadores se sientan a gusto, puedan comer con tranquilidad con la totalidad del equipo y realizar una lluvia de ideas que le permita al líder, captar ideas para realizar una encuesta que nos dé una información mucho más clara y precisa. Todas las personas pueden hablar abiertamente y comentar como se sienten con su trabajo, sus compañeros y su líder.
- **Encuestas:** Se le harán encuestas a la totalidad del equipo con el fin de conocer su percepción acerca de la motivación, su jefe, los nuevos integrantes, los procesos de inducción y los conflictos. Esto dará una perspectiva cuantitativa clara de cómo se están sintiendo los empleados. La encuesta será construida en base a los resultados obtenidos en las entrevistas. Las encuestas, de igual manera, se harán de manera anónima, con el fin de tener la información lo más real posible.

Objetivo No. 2

Análisis crítico de los resultados para lograr conclusiones que aporten asertivamente a la solución del problema de la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.

Para el logro de este objetivo se seguirán los siguientes pasos metodológicos:

- Para la sistematización de esta parte del trabajo, se realiza:
 - Tabulación.
 - Análisis.
 - Conclusiones
 - Recomendaciones
- **Reunión e integración informal:** Se hará una reunión e integración con el equipo, donde se planea tener una lluvia de ideas y propuestas para mejoras del área de ventas, además, la integración servirá para unir al equipo.
 - Se cierra con la seleccionar las mejores alternativas y desarrollarlas para poder aplicarlas y poder hacer el respectivo seguimiento para medir los resultados.

- **Desarrollo de nuevas ideas y propuestas:** Se desarrollará en equipo todo el plan para llevar a cabo las mejores propuestas, con el fin de ayudar no solo al equipo, sino también a la compañía en general, donde se le hará un gran aporte desde el área de ventas. Se debe definir el objetivo claro y planear la estrategia.
- **Seguimiento:** Llevar a cabo el seguimiento de la estrategia y hacer una medición de los resultados obtenidos en dicha propuesta.
- **Resultados:** Socializar los resultados con todo el equipo.

Para medir la rotación del personal, se utilizará la siguiente fórmula y se aplicará mensualmente:

$$R = S / ((I + F) / 2) \times 100$$

Donde:

R= tasa de rotación

S= Personal que se separó de la empresa en el período

I= Personal que se tenía al inicio del periodo

F= Personal que se tenía al final del periodo

Objetivo No. 3

Proponer el modelo de liderazgo transformacional como la mejor alternativa para solucionar la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.

Para la obtención de este objetivo se realizarán las siguientes actividades:

Las ventajas de este modelo transformacional, es la capacidad de motivar a los trabajadores sin necesidad de monetizar sus metas, sino más bien, tenerlos a gusto en sus empleos por medio del aprendizaje, la motivación de su líder y el empoderamiento para tomar decisiones que este les da.

Luego de realizar estas actividades, se medirán luego de 6 meses el proceso de rotación de personal y si este ha afectado positiva o negativamente el área. Por carencia de tiempo en este trabajo de grado no se alcanza a consignar los resultados obtenidos, pero queda

la metodología para realizar el seguimiento y así evaluar si el modelo utilizado es la verdadera respuesta a la hipótesis de trabajo.

Es importante que el líder tenga la total disposición de realizar un proceso de **Liderazgo transformacional** y que al finalizar el periodo de prueba, los integrantes del equipo puedan notar ese cambio.

9. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA ACTIVIDADES - PROYECTO LÍDER														
EMPRESA		Area comercial												
ÁREA DE PRÁCTICA		Proponer un modelo de liderazgo transformacional, como la mejor alternativa de solución a la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.												
OBJETIVO GENERAL		SEMANAS												
Objetivo Especifico 1	Actividades	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
Indagar sobre las posibles causas que generan la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.	Tener un acercamiento a los miembros del equipo	P												
	Elaboración de entrevistas	R												
	Llevar a cabo las entrevistas	P												
	Recolección de la información	R												
	Tabulación	P												
	Elaboración de tablas y gráficas	R												
	Conclusiones y recomendaciones	P												
	Presentación	R												
	Objetivo Especifico 2	Actividades												
	Tabular los resultados, analizarlos y llegar a conclusiones que aporten asertivamente a la solución del problema de la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.	Análisis de resultados tabulados	P											
Realizar una reunión para escuchar a los empleados		R												
Compartir resultados con el equipo		P												
Retrosalimentación		R												
Objetivo Especifico 3		Actividades												
Proponer el modelo de liderazgo transformacional como la mejor alternativa para solucionar la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.		Retrosalimentación del líder a cargo	P											
	Planear nuevas estrategias propuestas	R												
	Recomendaciones por parte del equipo	P												
	Análisis, comparar y compartir resultados	R												

CONVENCIONES	
P	Planeado o programado
R	Realizado
Fecha S#	Fecha de la semana según el correspondiente mes

10. Desarrollo de las actividades – Resultados

Después de realizar las encuestas a la totalidad del equipo, de manera anónima, podemos notar los grandes problemas que se generan dentro de la empresa, debido al clima laboral y la falta de comunicación dentro de todo el canal comercial.

La mayoría de las personas mencionan que sí han tenido la intención de renunciar, por lo general, por las mismas razones, donde indican que han tenido problemas profesionales con sus compañeros de trabajo y con su jefe. Otra de las razones que más han mencionado es la exigencia laboral, y el estrés que genera cumplir con los resultados, uno de los temas que más genera curiosidad es que ninguna persona menciona que el salario es muy bajo.

Resultado del logro de cada objetivo

Objetivo No. 1

Indagar sobre las posibles causas que generan la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.

Primera parte: La primera parte de la encuesta, como se ve en el anexo 1 era simplemente responder la edad, el tiempo que lleva en la empresa y el tiempo que más ha durado en una empresa.

Estos resultados ofrecen los siguientes resultados:

- La primera, la mayoría del equipo está conformado por personas muy jóvenes. 40 personas (73%) están en el rango de 18 y 30 años, esto nos da una clara perspectiva de que nuestro empleado promedio es joven, por lo tanto, puede cambiar de empleo fácilmente, tiene una mentalidad diferente, posiblemente varios no tengan hijos, no tienen muchas responsabilidades y posiblemente el dinero no sea su prioridad, solo quieren aprender y crecer dentro de la compañía.
- La mayoría de esas personas, no han durado más de 2 años en otras empresas, esto quiere decir que buscan más autonomía en sus cargos, aprendizaje y estar en empresas de gran reconocimiento donde puedan hacer una carrera laboral.
- En términos de antigüedad de la compañía se puede notar que las personas que más tiempo llevan, son las que tienen más de 30 años de edad (27%). Por lo cual

se puede inferir que son personas con más obligaciones, y están ahí por el buen salario que se ganan, sin embargo, pueden no estar motivados y tienen más potencial por explotar y crear una diferencia en la compañía.

Pregunta #1:

¿Ha sentido ganas de renunciar a su actual empleo?

Se puede observar en la siguiente gráfica, de un total de 55 personas, 46 personas respondieron que han pensado en renunciar a su actual empleo, lo que representa el 84% del total.



Esto genera una gran preocupación para la compañía y para el líder, ya que evidentemente hay un problema con los empleados, no están a gusto y se necesita de un cambio para poder tratar el problema fundamental de esta investigación

Las razones varían dependiendo de las personas y se refleja que una de las razones principales, es que no sienten apoyo de sus compañeros. (Evidente en la mayoría de las personas que su antigüedad es menor a un año)

Otra de las razones que más mencionan es la exigencia laboral, si bien, esta no puede ser reducida debido a la competitividad del sector de la empresa y la importancia de ser uno de los líderes del mercado, por eso, debe darse más incentivos para que se sientan a gusto a pesar de la gran exigencia que tiene pertenecer a una compañía como estas.

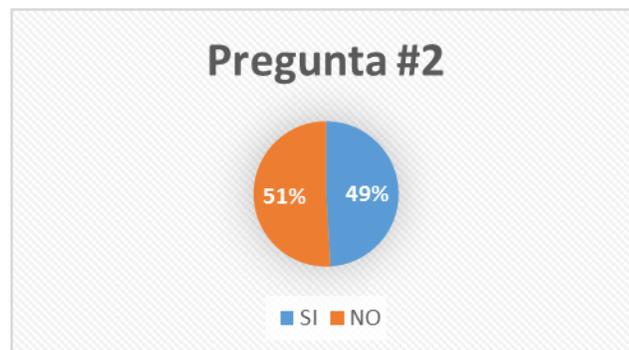
Y por último, los conflictos con los compañeros, deben ser tratados por parte del jefe, el cual se debe encargar de crear un ambiente laboral sano, tratar a la gente con equidad, y de lo posible, hacer actividades fuera del ambiente de trabajo, donde las personas puedan tener relación fuera del ambiente laboral y llevarse de la mejor manera posible.

Por medio del **Liderazgo transformacional se pueden** solucionar todas estas razones por las cuales las personas han pensado en renunciar, intrínsecamente, el empoderamiento y la toma de decisiones hacen que las personas se sientan parte importante de la empresa, lo que aumenta su motivación, por otro lado, los conflictos, que deben ser manejados directamente por el líder, se puede hacer un gran avance por medio de las reuniones informales y las lluvias de ideas.

Además, el líder debe tener claro esto al momento de que ingresen las nuevas personas, donde por medio de la informalidad, pueden ingresar al grupo y hacer amistades, más que laborales, personales. Así se crea un ambiente de colaboración con todo el equipo, además, se creará una estrategia de “padrino laboral” donde cada persona que ingresé, se le asignará una persona que se encargue de su inducción y le comente absolutamente todo lo que se debe hacer y le haga un ingreso al equipo de trabajo, donde es mucho más fácil, ingresar y hacer parte del equipo junto con una persona que ya tiene mucha experiencia y lleva mucho tiempo perteneciendo a la compañía.

Pregunta #2:

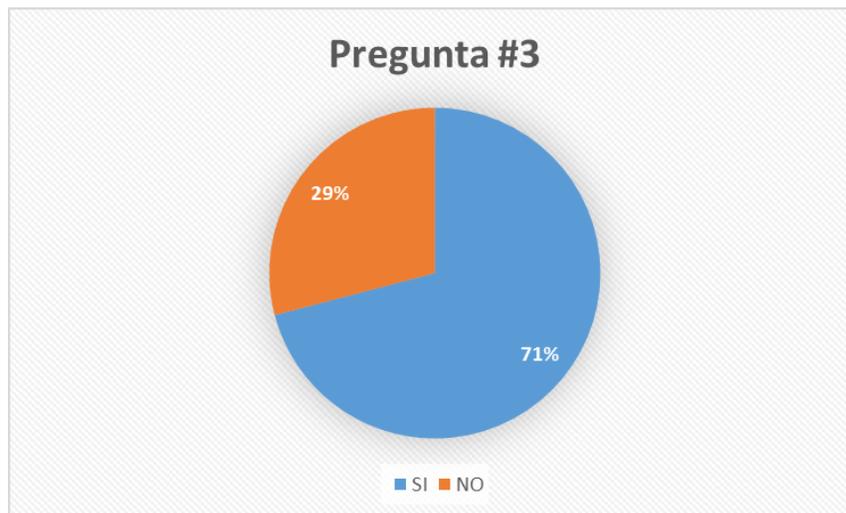
¿Ha tenido problemas personales o laborales que lo hagan pensar en renunciar a su actual empleo?



Si bien, se puede ver que los resultados son muy estrechos, y la pequeña mayoría menciona que no ha sido un motivo de renuncia los conflictos personales y/o laborales (51%) sigue siendo un número preocupante, ya que las relaciones interpersonales y los conflictos laborales, no pueden ser una razón que afecta drásticamente la rotación del personal, esto da una muestra clara de que el líder tiene que jugar un papel activo frente a la solución de los conflictos internos de sus trabajadores, por lo que la mejor manera de enfrentarlos, es tener un equipo amigable y motivado por medio del **Liderazgo transformacional**.

Pregunta #3:

¿Ha sentido mal ambiente laboral con sus compañeros de trabajo?

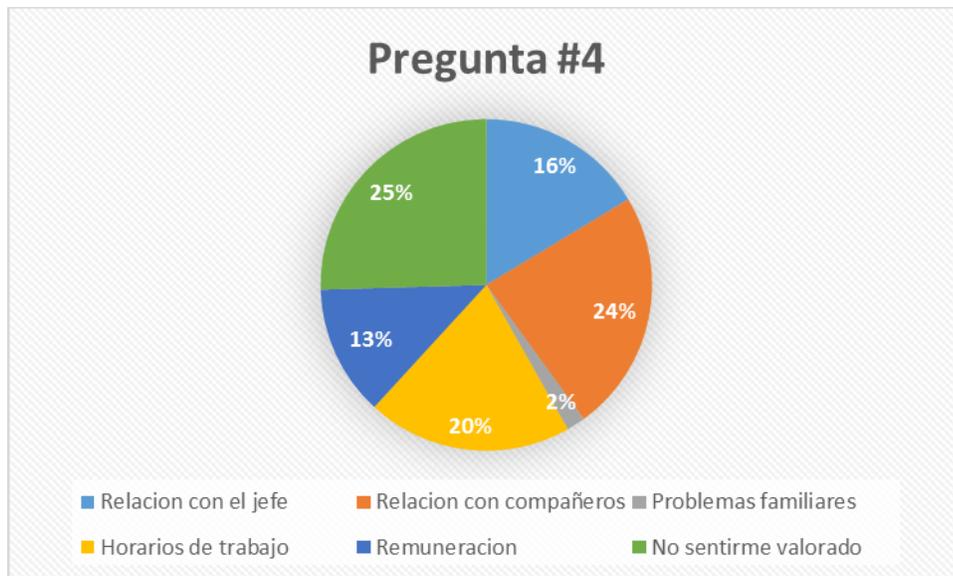


Si bien, esta pregunta puede ser similar a la anterior, se puede notar que muchas personas, así no pertenezcan al conflicto, sienten que hay un ambiente laboral tenso y conflictivo y el 71% de las personas lo sienten así. Sin embargo a diferencia de la anterior pregunta, se puede ver que prefieren mantenerse al margen de ese conflicto.

Como se mencionó previamente, el líder es el encargado de mejorar este ambiente laboral, por medio de las reuniones informales y las actividades que se puedan realizar de integración del equipo.

Pregunta #4:

¿Cuál cree que es la principal causa de que las personas renuncien a sus cargos?



Las respuestas a esta pregunta muestran que las personas están en desacuerdo con los horarios de trabajo (20%), la relación con los compañeros (24%) y el no sentirse valorado (25%), si bien una de las razones, que es el tiempo, como se puede deducir, que es una de las razones que más genera renuncias, no se puede cambiar, ya que la exigencia de este trabajo es muy fuerte y no se puede negociar.

Este es el motivo por el cual la empresa es de las líderes del mercado, sin embargo, por medio del liderazgo, podemos hacer ese tiempo mucho más ameno y justificado. Cuando las personas se sientan motivadas, por medio de actividades fuera del trabajo y charlas motivacionales, el tiempo se les hará mucho más agradable para trabajar.

La segunda y tercera razón, tanto la relación como el no sentirse importante, se puede trabajar desde la perspectiva del liderazgo. Esto es función netamente del líder, de que su equipo se sienta a gusto con sus labores, por medio del empoderamiento que menciona el **Liderazgo transformacional**, y por medio de todas las actividades y el manejo de conflictos que pueda tener el mismo frente a su equipo.

Objetivo No. 2

Análisis crítico de los resultados para lograr conclusiones que aporten asertivamente a la solución del problema de la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.

Pregunta #5:

¿Ha tenido conflictos personales con sus jefes?



Pregunta #6:

¿Ha tenido conflictos personales con sus compañeros?



Otro aspecto que se observa es que se puede decir que los conflictos son laborales, ya que más del 85% de empleados mencionan que no han tenido problemas personales ni con el jefe ni con los otros compañeros, por lo que se puede concluir que los problemas

profesionales y laborales, aparte de ser normales en cualquier compañía, con un buen seguimiento por parte del jefe, se pueden mejorar drásticamente.

Los conflictos personales, también se puede solucionar por medio de la comunicación y actividades que integren a los equipos fuera del ambiente laboral.

Objetivo No. 3

Proponer el modelo de liderazgo transformacional como la mejor alternativa para solucionar la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo.

Pregunta #7:

¿En su opinión, y basado en su experiencia laboral, ¿Cuál es la causa principal para tener alta rotación del personal de ventas, en las empresas del sector lácteo colombiano?

Esta pregunta es similar a la 4, sin embargo, esta se quiso dejar completamente cualitativa, con el fin de dejar que los trabajadores se expresaran y pudieran poner todo lo que ellos pensaban. Se encontraron los resultados que se esperaba.

Para ellos es fundamental una buena relación con el jefe, un buen pago, un buen ambiente laboral, buena relación con sus compañeros y poder sentirse reconocidos, poder crecer al interior de la empresa mostrando sus grandes habilidades y tener la motivación por parte de su jefe.

Luego de mencionar todo esto, y analizar la encuesta realizada, más todas las propuestas que se dieron en la reunión informal, se puede decir que la gente está buscando un **Liderazgo transformacional** ya que, son personas jóvenes, con ambiciones, y con ganas de crecer al interior de la compañía. La mejor manera de hacerlo, es darles la autonomía suficiente para que puedan tomar decisiones. Además, todas las ideas que tengan para desarrollar el canal comercial, deben ser tenidas en cuenta para darles valor al interior de la compañía. A este respecto el jefe debe estar pendiente de motivarlos a ser autónomos, de manejar los conflictos internos y tener la persuasión requerida para poder darle manejo a un equipo joven y con ambición.

El liderazgo transformacional, permite que los cambios se hagan de manera rápida, lo que genera resultados rápidos para una empresa donde la innovación debe ser constante. Por esto, es la mejor manera de llegar a tener el equipo más competitivo y amigable, donde, estos trabajadores, sean felices y puedan transmitir ese buen servicio a la totalidad de los clientes y la empresa pueda generar cambios y constante innovación a través del tiempo, donde indudablemente será la empresa líder del mercado de lácteos en Colombia.

Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación es la hipótesis de trabajo que orienta la búsqueda realizada con el fin de dar respuesta a un problema encontrado durante la experiencia laboral.

La pregunta planteada fue:

¿Es el proponer un modelo de liderazgo transformacional, la mejor alternativa de solución a la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo colombiano?

Se puede decir que el **Liderazgo transformacional** es la mejor manera de liderar un equipo de jóvenes ambiciosos con ganas de crecer al interior de una compañía, donde su mejor motivación a parte del salario, es la autonomía y la capacidad que se les dé, de tomar sus propias decisiones con el fin de mejorar el canal y la compañía.

Además, de ser la manera más eficiente de manejar los conflictos internos y darle el respectivo valor que merecen los nuevos integrantes y darles un proceso de inducción y seguimiento de manera óptima, para que se adapten rápido a los cambios y puedan ser piezas fundamentales del equipo sin necesidad de llevar mucho tiempo en la compañía, y donde, debido al fuerte trabajo que se exige, quieran seguir perteneciendo a la compañía durante muchos años más y puedan escalar en el organigrama de cargos.

11. Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones son claras y específicas.

- El manejo de un equipo de más de 50 personas, de jóvenes, de una empresa líder en el mercado de lácteos en Colombia, donde sus trabajadores, son ambiciosos, y desean crecer al interior de la compañía, no es un trabajo fácil.

Se recomienda mucho tacto al momento de decir las cosas al equipo, no tomar nada personal y hablar con la mayor equidad posible, se debe procurar que ningún empleado se tome nada personal.

- El líder desempeña un papel fundamental como mentor de estos jóvenes.

Se recomienda al líder a cargo guiar, hablar y aconsejar a cada integrante, en lo posible, individualmente, diciendo las cualidades que tiene cada integrante y sus fortalezas, con el fin de formar futuros administradores y directores.

- La importancia de desarrollar cada vez más la capacidad de supervisar y llevar a cabo su proceso desde el ingreso e inducción hasta el ascenso a un nuevo cargo de más responsabilidad.

Se recomienda al líder, estar a cargo y llevar personalmente el proceso de inducción y capacitación para el cargo, luego, las nuevas personas deben ser inducidas por compañeros que lleven más tiempo en la compañía y se encarguen de apadrinar a los nuevos, de manera que, al momento de realizar sus labores, puedan tener un guía con más experiencia que les diga cómo se debe realizar todo.

- El **Liderazgo transformacional**, da un claro ejemplo de cómo estas personas deben ser tratadas, dándoles autonomía y libertad de tomar decisiones

Se recomienda hacerles ver a los trabajadores, por medio del diálogo, la responsabilidad que tienen a cargo. El líder debe estar disponible para brindarle asesoría, sin embargo, darle autonomía para que el trabajador haga sus labores de la manera que lo crea adecuado

- Crear personas con la capacidad de analizar y resolver problemas, además, el líder está obligado a manejar los conflictos internos, hacerlos sentir valiosos dentro de la compañía, escuchar sus opiniones y sugerencias y tener la persuasión y capacidad de motivar a sus empleados por medio de charlas motivacionales y creación de actividades informales fuera del lugar del trabajo, donde todos puedan trabajar en equipo, de la mejor manera.

Se recomienda que el líder tenga una relación cercana con su equipo, los sepa escuchar y pueda dejar a un lado lo laboral de lo personal, además, debe crear espacios fuera del trabajo donde el equipo haga integraciones, puedan conversar, hablar de mejoras para la compañía y mejoras de sus estrategias de ventas, todas estas actividades de todo el grupo, generan una buena relación entre las personas y generan un ambiente laboral mucho más ameno, lo que se resume en menos rotación y personal más motivado, dando la imagen exterior que se necesita frente a los clientes y personas que estén dispuestas a trabajar fuertemente.

12. Referencias Bibliográficas

AGUILAR, María; MARTÍNEZ, Ángela; FANDIÑO, Astrid y FAJARDO, Sandra. Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones. En: Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. Febrero, 2007. vol. 3, no. 1, p. 151-174. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930110>.

Ayoub-Pérez, J. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Lulu Enterprises, Inc.

Barbosa, D., y Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual de Universidad Católica del Norte, 39, (152-164).

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.

Barua, A., Konana, P., Whinston, A. B., and Yin, F. "Assessing Net-Enabled Business Value: An Exploratory Analysis," MIS Quarterly (28:4), 2004

CALDERÓN, Gregorio; ÁLVAREZ, Claudia y NARANJO, Julia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: Cuadernos de Administración. Julio – Diciembre, 2006. Vol. 19, no. 32, p. 225-254. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>.

Campdesuñer, R. P., Hernández, M. N., Toledo, S. P., Augier, L. S., & Guzmán, M. de M. (2005). Cliente Interno, Un Concepto Necesario. *Folletos Gerenciales*, 9(7), 24–29. Retrieved from <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25591123&lang=es&site=eds-live>

Caparrós, J. (2017). Liderazgo en favor del bienestar físico y emocional. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (147), 35–37. Retrieved from <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=122564612&lang=es&site=eds-live>

CARLOS ALCAIDE CASADO, J. (2010). La satisfacción del empleado y su correlación con la satisfacción del cliente. *Capital Humano*, 23(240), 108–109. Retrieved from <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=51649224&lang=es&site=eds-live>

Chiavenato, I.(1999). Introducción a la teoría general de la administración, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.

deCharms, Richard (1968), Personal Causation, New York: Academic Press

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum

Deci, E. L., y Ryan R. M. (2002). Handbook of self-Determination research. New York: The University of Rochester Press.

Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1), 65–99. Retrieved from <https://search-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=36887428&lang=es&site=eds-live>

French, L., y Bell, C. H. (1996). Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5ª edición. México, D.F. Prentice-Hall HispanoAmericana.

GONZÁLEZ, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *IEEM Revista de Negocios*, 20(4), 80–81. Retrieved from <https://search-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125136949&lang=es&site=eds-live>

Hackman, M. Z., y Johnson, C. E. (2013). Leadership: A Communication Perspective. Waveland Press

Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183–195. Retrieved from <https://search-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129817785&lang=es&site=eh-ost-live>

Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8 (107-122).

Martínez-López, F.-J., Padilla-Meléndez, A., DelÁguila-Obra, A.-R., & García-Ordaz, M. (2013). Estudio Longitudinal De Las Formas De Intercambio De Información en Las Empresas Españolas. *El Profesional de La Información*, 22(4), 299–304. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.3145/epi.2013.jul.04>

MUÑOZ RESTREPO, A., & RAMÍREZ VALENCIA, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote.” *Ad-Minister*, (24), 143–160. Retrieved from <https://search-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97205751&lang=es&site=eds-live>

Muñoz Zapata, D. E., & Valencia Rey, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105–111. Retrieved from <https://search-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=119193289&lang=es&site=eh-ost-live>

Preciado, Á. (2007). Comunicación directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice. pp. 24-25

Robbins, S. (2002). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall

Stoner J. (1996). Administración 5a ed. Primera parte. México, DF: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.

13. Anexos

Anexo no. 1

Formato de encuesta

Esta encuesta se realiza de manera anónima, con fines académicos, la cual no tendrá ninguna repercusión en su trabajo, por eso, debe ser contestada de manera completamente sincera.

Edad _____

Antigüedad en la empresa _____

Tiempo que más ha durado en una empresa _____

1. ¿Ha sentido ganas de renunciar a su actual empleo?

SI___ NO___

¿Por qué?

2. ¿Ha tenido problemas personales o laborales que lo hagan pensar en renunciar a su actual empleo?

SI___ NO___

3. ¿Ha sentido mal ambiente laboral con sus compañeros de trabajo?

SI___ NO___

4. ¿Cuál cree que es la principal causa de que las personas renuncien a sus cargos?

Relación con el jefe _____ Relación con compañeros _____

Problemas familiares _____ Horarios de trabajo _____

Remuneración _____ No sentirme valorado _____

Otro. (¿Cuál?) _____

5. ¿Ha tenido conflictos personales con sus jefes?

SI___ NO___

¿Se han solucionado? _____

6. ¿Ha tenido conflictos personales con sus compañeros?

SI___ NO___

¿Se han solucionado? _____

7. ¿En su opinión, y basado en su experiencia laboral, ¿Cuál es la causa principal para tener alta rotación del personal de ventas, en las empresas del sector lácteo colombiano?

Por favor explique su respuesta:
